

**ثلاث سمات محورية لأجواء عمل داعمة للإبداع في المؤسسة الصناعية
(الاستقلالية في العمل، تقبل المخاطرة في العمل، ثقافة الاعتراف)
دراسة مقارنة بين وحدة إنتاج مواد التنظيف ووحدة إنتاج الحفظات بمؤسسة حياة (الجزائر)**

د. قبطان شوقي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة المدية

Chaouki72000@yahoo.fr

Résumé :

Dans un monde plein de mutations caractérisé par une concurrence accrue et un degré d'incertitude plus élevés, les entreprises doivent miser sur la créativité pour répondre aux enjeux du marché en améliorons d'une manière continue la qualité et acquérir l'avantage concurrentiel. Autrement dit, il faut libérer la créativité et implanter des programmes d'investissement pour son développement, car la créativité est devenu l'unique chemin pour garantir la survie et la continuité, et prouvé comme le choix stratégique pour les entreprises classé excellente à l'échelle internationale. Or, pour exploiter le potentiel créatif organisationnel et trouver des solutions nouvelles, l'entreprise doit réunir les conditions favorables à son fonctionnement maximal .

Cet article est au cœur de cette réflexion et dont l'objectif est de proposer un modèle de climat de travail propice à la créativité au sein des entreprises Industrielles basé sur trois dimensions clés : l'autonomie au travail, la prise de risque et la culture de la reconnaissance, ses trois dimensions qui motivent les collaborateurs a créés en générons des idées nouvelles à l'entreprise pour augmenter ses capacités d'innovations, le modèle proposé est le résultat de contribution des différents modèles célèbres dans ce domaine de la recherché .

Les Mots clés : La créativité, le climat de travail, l'innovation, climat créativité .

ملخص :

في عالم كثير التحولات تتزايد فيه حدة المنافسة ودرجات عدم اليقين، تصبح المؤسسات مطالبة باختيار طريق الإبداع والمراعاة عليه استجابة لمتطلبات السوق وتحدياته، وذلك بتحسين المستمر لجودة مخرجاتها واكتساب الميزة التنافسية. بتعبير آخر، تصبح المؤسسات مطالبة بإطلاق العنان لقدرات عمالها الإبداعية واستثمارها وتوظيفها، خاصة وأن الإبداع أضحي طريق المؤسسة الوحيد لضمان البقاء والاستمرار، كما أثبت أنه الاختيار الاستراتيجي للكثير من المؤسسات المتميزة على المستوى العالمي. وفي إطار العمل على تطوير الإبداع وإيجاد الحلول الجديدة لذلك، تجد المؤسسات نفسها مطالبة بتوفير الظروف الملائمة للارتقاء بالعملية الإبداعية إلى أعلى مستوياتها، واستغلال قدرات عمالها اللامتناهية.

في هذا السياق، تظهر أهمية هذه الورقة البحثية التي تقترح نموذج لأجواء عمل ملائمة للإبداع على مستوى المؤسسة الصناعية ترتكز في جوهرها على ثلاث سمات محورية هي: الاستقلالية في العمل، تقبل المخاطرة في العمل وتعزيز ثقافة الاعتراف، وهي الأبعاد التي تحفز العمال على توليد الأفكار الجديدة والمساهمة بذلك في رفع قدرات المؤسسة الابتكارية، وهذا النموذج المقترح هو نتيجة للعديد من الاسهامات الفكرية الرائدة في هذا الميدان من البحث العلمي.

الكلمات الدالة: الإبداع، أجواء العمل، المناخ التنظيمي، الابتكار، مناخ الإبداع.

مقدمة:

إن المحور الجوهري للمؤسسة الناجحة في مختلف القطاعات، يقوم على تبنيها وتنميتها لأجواء عمل تعطي الاتجاهات الإبداعية أهميتها وتبلورها في منهج فكري وعملي يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تغرس الإبداع كهدف مؤسسي، وتضع النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية قيمة وظيفية تمثل قاسما مشتركا بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية. وتشير أدبيات الإدارة إلى أن المؤسسات الغير مبدعة في وقتنا الراهن أو التي لا تعطي للاتجاهات الإبداعية مكانة مناسبة لديها لأنها لا تشجع على اكتشاف الأفكار الجديدة وتقف عائقا أمام التغيير ولا تؤمن بقدرات عمالها الإبداعية، سيكون مصيرها الفشل والزوال، كما تشير التجارب والدراسات والأرقام بأن المؤسسات الأكثر شهرة ونجاحا على المستوى العالمي والتي تظهر في تقارير أفضل المنظمات العالمية مثل التقرير السنوي الذي يضم أكبر خمسمائة شركة عالمية من حيث القدرة على تحقيق إيرادات وأرباح فائقة، والذي يصدر من مجلة (Fortune) العالمية⁽¹⁾، هي مؤسسات تتبنى فلسفة الإبداع في كافة نشاطاتها ومستوياتها وتجعل منه الاستراتيجية الرئيسية لها والسبب الرئيسي في اكتساب الميزة التنافسية بمختلف أبعادها والسير بذلك نحو تحقيق أعلى مستويات التميز في الأداء.

إشكالية الدراسة:

تماشيا مع هذا الطرح، تظهر معالم الإشكالية التي نسعى من خلال دراستها إلى بلورة نموذج لأجواء عمل تتصف بثلاث سمات هي: الاستقلالية في العمل، تقبل المخاطرة في العمل وثقافة الاعتراف، والتي ارتأينا أنها ضرورية لدعم قدرات العمال الإبداعية والسند الحقيقي للمؤسسة الراغبة في الارتقاء إلى مصاف المؤسسات المبدعة، وفي هذا الاتجاه تظهر مدى الحاجة إلى بحث التساؤل التالي:

إلى أي درجة يمكن أن تكون أجواء العمل بسماتها الثلاثة (الاستقلالية في العمل، تقبل المخاطرة في العمل وثقافة الاعتراف) محورية لدعم الإبداع في المؤسسة الصناعية ؟

فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة 95% بين أجواء العمل بسماتها الثلاثة (الاستقلالية في العمل، تقبل المخاطرة في العمل وثقافة الاعتراف) ودعم الإبداع في المؤسسة الصناعية.

ولبحث الإشكالية المطروحة واختبار الفرضية الرئيسية، أجرينا دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية هي مؤسسة حياة (الجزائر) مستهدفين وحدة إنتاج مواد التنظيف ووحدة إنتاج الحفظات، واخترنا أسلوب المقارنة ما بينهما انطلاقا من توصلنا إلى اعتبار الوحدة الأولى (إنتاج مواد التنظيف) أكثر ابداعا من الوحدة الثانية (إنتاج الحفظات) (سيتم توضيح الأساس الذي تم عليه اعتبار الوحدة الأولى أكثر ابداعا من الوحدة الثانية في الدراسة الميدانية).

وأسلوب المقارنة أردنا من خلاله اختبار ثلاث فرضيات إجرائية تصب في اختبار الفرضية الرئيسية وهي كالتالي:

الفرضية الإجرائية الأولى: ينظر العمال في وحدة إنتاج مواد التنظيف (الوحدة الأكثر إبداعا) إلى السمات الثلاثة (الاستقلالية في العمل، تقبل المخاطرة في العمل وثقافة الاعتراف) في أجواء عملهم بإيجابية أكبر، حيث يشعرون بأنها تتوفر بمستويات مقبولة.

الفرضية الإجرائية الثانية: ينظر العمال في وحدة إنتاج الحفظات (الوحدة الأقل إبداعا) إلى السمات الثلاثة (الاستقلالية في العمل، تقبل المخاطرة في العمل وثقافة الاعتراف) في أجواء عملهم بسلبية أكبر، حيث يشعرون بأنها تتوفر بمستويات غير مقبولة.

الفرضية الإجرائية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة بمستوى ثقة 95% بين وحدة إنتاج مواد التنظيف (الوحدة الأكثر إبداعا) ووحدة إنتاج الحفظات (الوحدة الأقل إبداعا) لتظهر أسبقية الوحدة الأولى عن الوحدة الثانية من حيث شعور العمال بمستوى توفر السمات الثلاثة (الاستقلالية في العمل، تقبل المخاطرة في العمل وثقافة الاعتراف) في أجواء عملهم.

منهجية الدراسة:

1- مجتمع وعينة الدراسة:

تمت الدراسة الميدانية بتاريخ 24 ديسمبر 2014 بمؤسسة حياة الجزائر، وهي مؤسسة خاصة أنشأت وتشغل بترخيص من شركة حياة للصناعات الكيماوية (تركيا)، والمؤسسة مختصة في إنتاج مواد التنظيف والحفظات بمختلف أنواعها، وتظهر منتجاتها بعلامة (test) وعلامة (Molfix)، ومقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية بوعينان (البلدية)، وتعتبر مؤسسة حياة الجزائر نموذجا للاستثمار الأجنبي الناجح.

والدراسة الميدانية أجريت على مستوى وحدة إنتاج مواد التنظيف ووحدة إنتاج الحفظات، واستهدفنا من خلالها فئة اطارت التحكم (Les cadres Maîtrise) بالوحدتين، ونوضح في الجدول التالي العدد الاجمالي لإطارات التحكم.

الجدول رقم 01: العدد الإجمالي لإطارات التحكم في الوحدتين

إطارات التحكم	العدد الاجمالي (مجتمع الدراسة)	عينة الدراسة 30%
وحدة إنتاج مواد التنظيف	37	11
وحدة إنتاج الحفظات	23	07

المصدر: من إعداد الباحث

وبوضح الجدول أن العينة المستهدفة تمثلت في 30% من العدد الإجمالي لإطارات التحكم في الوحدتين، الشيء الذي نتج عنه عينة دراسة من 11 إطار تحكم بوحدة إنتاج مواد التنظيف و 7 إطارات تحكم بوحدة إنتاج الحفظات.

2- أداة الدراسة:

تم تطوير استبيان من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، وفيما يلي توضيح لجزئي أداة الدراسة.

الجزء الأول: ويشتمل على المعلومات الشخصية حول المجيبين على الاستبيان في الوحدتين، وهي المعلومات المتعلقة بـ (العمر، الشهادة العلمية).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء (09) فقرات لتشخيص السمات الثلاثة في الوحدتين، بمعدل ثلاث فقرات لكل سمة مدروسة، وكانت الاجابة على فقرات الجزء الثاني من الاستبيان تتم على سلم تقييم يتضمن أربع درجات كما يلي:

- غير موافق تماما ويحصل على الدرجة (1)

- غير موافق ويحصل على الدرجة (2)

- موافق ويحصل على الدرجة (3)

- موافق تماما ويحصل على الدرجة (4)

وقد طلبنا من المجيبين ضرورة الاجابة على كل فقرات الاستبيان دون استثناء، وذلك بأن يضعوا علامة (x) أمام الملاحظة التي يرونها تتناسب وشعورهم وادراكهم بمستوى توقّر السمات الثلاثة في أجواء عملهم ودرجة احساسهم بوجودها من عدمه، كما قمنا باعتماد الاتجاهين التاليين:

✓ الملاحظتين موافق وموافق تماما كدلالة على الشعور الايجابي بتوقّر السمة المدروسة.

✓ والملاحظتين غير موافق تماما وغير موافق كدلالة على الشعور السلبي بتوقّر السمة المدروسة.

3- منهج الدراسة:

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الميداني الذي تضمن مسحاً مكتتباً بالرجوع إلى المصادر المتعددة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة التي تم تطويرها وتحليلها احصائياً للإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعة.

4- طرق تحليل البيانات:

تم خلال الدراسة تحليل المؤشرات واستخدام الأساليب الاحصائية التالية:

✓ النسب المئوية والجداول التكرارية، واستعملت لوصف العينة المدروسة من زاوية البيانات الشخصية كالعمر والرتبة المهنية والخبرة.

✓ مقاييس الاحصاء الوصفي التالية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية. واستعملت لاختبار الفرضية الاجرائية الأولى والثانية.

✓ اختبار (ت) للفرق بين المتوسطات في عينيتين (Independent Sample T test): أستعمل لاختبار صحة الفرضية الاجرائية الثالثة.

SPSS) « Statistical Package for Social Sciences » واعتمدنا في معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية « .

الإطار النظري للدراسول:

مفهوم الإبداع في المؤسسة

يعتبر الإبداع من أكثر مصطلحات الإدارة شيوعاً في الوقت الراهن، كما أنه من أكثر المفاهيم التي حظيت بالاهتمام وكثرت فيها الاسهامات الفكرية منذ ظهوره لأول مرة على يد (SCHUMPETER) سنة 1935 لما استعمل مصطلح الهدم الخلاق (Destruction créatrice) ووظفه على أنه العامل الأكثر أهمية في النمو الاقتصادي (2).

1- تعريف الإبداع

تعددت الجوانب التي ركز عليها المهتمون في تناولهم لمفهوم الإبداع (الشخص المبدع، المنتج الإبداعي، العملية الإبداعية) الشيء الذي نتج عنه تعاريف كثيرة ومتعارضة في أغلب الحالات، وعموماً وفي ظل صعوبة وتعدد المفهوم، كما أنه من الضروري (4) بالنسبة لأي باحث في هذا المجال أن يتبنى التعريف الإجرائي للمفهوم الذي يتعامل معه بحيث

يتناسب واحتياجات بحثه وغاياته، نقول أن الإبداع وبتبني تعريف « AMABILE » هو " عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة غير مألوفة وذات منفعة من قبل الفرد أو مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا في المؤسسة "(5). وعلى بساطة هذا التعريف نزيد من توضيح بعض الجوانب الرئيسية فيه:

يختلف مفهوم الإبداع (Créativité) عن مفهوم الابتكار (Innovation)، حيث يرتبط الإبداع بظهور الأفكار الجديدة والغير مألوفة، أما التجسيد أو التطبيق العملي لهذه الأفكار فيوظف الباحثون عادة مصطلح الابتكار، ويقال بأن الإبداع يعتبر مدخلا للابتكار ومرحلته الأولى(6).

والإبداع يأخذ أشكالا(7) مختلفة وذلك من زاوية الجوانب التي يمكن أن يمسها(8) ، فنجد الإبداع الإداري ويعني أفكارا جديدة تصب في تطوير النظم الإدارية واثبات تغييرات في الهياكل التنظيمية وتصميم الوظائف، وكذلك في طريقة أداء المهام المنوطة بالمناصب، أو بطريقة العمل في القسم وتنظيم العلاقات بين مختلف الوظائف فيه...، كما نجد الإبداع الفني الذي هو أكثر ما تبحث عليه المؤسسات في ظل المنافسة وتحدياتها، حيث يصب في تطوير المنتج أو في طريقة الإنتاج، ويعني أفكارا جديدة في شكل المنتج، حجمه، طريقة استعماله أو كفاءته أو اطالة عمره الإنتاجي، موعد تسليمه، مظهره الخارجي...، أو في تعديل أساليب الإنتاج أو طريقة أداء الأعمال تؤدي إلى تبسيط العملية الإنتاجية وزيادة كفاءتها.

والإبداع من زاوية من يكون وراءه وتوقيت حدوثه، تتفق جل المفاهيم على أن الأفكار الجديدة يكون مصدرها شخص أو مجموعة أشخاص في المؤسسة دون تحديد، لا لمكانة هؤلاء الأشخاص ولا للمستويات التنظيمية التي يكونون فيها، فكل عامل في المؤسسة وبغض النظر عن قدراته وتكوينه وخبرته وأهمية المنصب الذي يشغله ومكانته في التنظيم، وبحكم تواجده في وظيفة ما واحتكاكه المستمر بالعمل الذي يؤديه، يكون قادرا على أن يقدم أفكارا جديدة وغير مألوفة ويكون بذلك مبدعا تستفيد منه المؤسسة. ومن جهة أخرى، الإبداع غير مرتبط لا بالمكان ولا بالزمان فتقول « AMABILE » " العمل الإبداعي استكشافي وليس مسألة حسابية، فهذه الأخيرة تخضع لقواعد ثابتة والطريق إلى الحل واضح ومباشر، بينما العمل الاستكشافي ليس محددا ولا يوجد طريق واضح للحل "(9)، كما يعبر (بيتر كوك) على هذه الفكرة بقوله " إذا منحت العاملين فترة ما بعد الظهيرة مثلا ليدعوا فيها، فمن الممكن أن يستغلوا هذا الوقت في النوم "(10).

2- أهمية الإبداع

تعمل المؤسسة الاقتصادية في بيئة أعمال عنوانها المنافسة الشديدة والتغير المستمر وشيوع المخاطرة وحالات عدم التأكد بفعل التقلبات السريعة والمتكررة التي تسببها متغيرات عالمية متعددة، وفي ظل هذه الظروف، أصبح ضمان المؤسسة للبقاء والاستمرار والسعي للنجاح مرهون بمدى قدرتها على اكتساب الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من قيمة للزبون (أسعار منخفضة، جودة عالية) وما تقوم به في سبيل تعظيم منافعه، خاصة وأن الزبون أضحي حجر الزاوية في معادلة البقاء والنجاح. ومع الاتفاق على أهمية الموارد البشرية كأهم مصدر للميزة التنافسية، تبرز أهمية الإبداع بمختلف أشكاله في دعم قدرات المؤسسة الابتكارية ليصبح أحد الأركان الهامة لضمان بقاءها واستمرارها ونموها فيقول « K.ROSENZWEIG » " لكي تستطيع المؤسسة أن تعيش لآبد من أن تلجأ إلى الإبداع واتباع نظام للتكيف مع البيئة وإبداع ما يتناسب معها "، لأن الإبداع وببساطة يمثل جوهر الميزة التنافسية والمصدر الرئيسي لاكتسابها(11)، فهذه الأخيرة وفي حقيقة الأمر عندما ترتبط بالقيمة أو الإضافة التي تقدم للزبون من خلال مخرجات المؤسسة، فهي في الأصل نتيجة لظهور أفكار إبداعية خلاقة بشكل أو بآخر من طرف عامل أو مجموعة عمال بحيث وجدت هذه الأفكار طريقها إلى التجسيد والتطبيق من خلال احتضانها وتبنيها من طرف المؤسسة لتظهر في مخرجاتها بأشكال متعددة (تكلفة، جودة، وقت، مرونة) وتكون سببا في اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية واتصافها بالمؤسسة الابتكارية، ويعبر « Porter » (1986) على هذه الفكرة بقوله " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى إبداع طرق جديدة أكثر فعالية من تلك

المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإبداع ميدانيا واحداث عملية الابتكار بمفهومه الواسع" (12). كما يبرزها « J.R.SCHERMERHORN » بمعادلته (13):
الإبداع ≈ الابتكار = الميزة التنافسية.

3- قياس الإبداع

قياس الإبداع يعني قياس عدد الأفكار الجديدة الغير مألوفة في المؤسسة من خلال المتابعة المستمرة والجرد الدائم لها، الشيء الذي يستلزم استخدام تقنية علبة الأفكار التي تلجأ إليها المؤسسات وتفحصها دوريا لأخذ الأفكار المقبولة والقابلة للتطبيق. إلا أن علبة الأفكار قد لا نجدها مستعملة في الكثير من المؤسسات الشيء الذي يعرقل عملية قياس الإبداع، وفي هذا الإطار ينصح الباحثون (14) بتعويض جرد الأفكار بمؤشرات تظهر عدد الأفكار التي وجدت طريقها للتطبيق فعلا ونكون بذلك نقيس الابتكار في المؤسسة، ومن أبرز هذه المؤشرات نجد:

- ✓ حصة المنتجات الجديدة إلى رقم أعمال المؤسسة في الثلاثة سنوات الأخيرة.
- ✓ التغييرات التي أحدثت على منتجات المؤسسة وأدت إلى رفع جودتها، سواء كانت هذه التغييرات في الشكل أو الذوق أو الرائحة أو الخصائص الداخلية أو الخدمات المرافقة لها وذلك في الثلاثة سنوات الأخيرة.
- ✓ تعديلات جديدة غير مألوفة عرفت أساليب الإنتاج في الثلاثة سنوات الأخيرة وأدت إلى رفع كفاءتها.
- ✓ انخفاض تكاليف الإنتاج في الثلاثة سنوات الأخيرة نتيجة عمليات تطويرية عرفت طرق الإنتاج.
- ✓ مردودية المؤسسة الإضافية التي نتجت عن تطويرات مست المنتج أو طريقة إنتاجه.

ثانيا: تشجيع الإبداع في المؤسسة

تتفق المفاهيم على أن تشجيع الإبداع في المؤسسات يستلزم توفير أجواء عمل محفزة له، وإذا كان هناك اتفاق في هذا الاتجاه، إلا أن الاختلاف يكمن أساسا في تحديد ماهية السمات الضرورية لأجواء العمل المحفزة، وفي هذا الإطار ظهرت على مر السنوات نماذج فكرية كثيرة قدمت إسهامات متعددة استندنا من أبرزها وأشهرها (1982) Quinn, Amabile (1983)، (1983)، (1999) Alter في الوقوف على ثلاث سمات رئيسية رأينا أنها أكثر ما يدعم قدرات العمال الإبداعية في المؤسسة كما سيجري توضيحه بشكل من التفصيل فيما يلي:

1- الاستقلالية في العمل (Autonomie au travail):

الاستقلالية في العمل حسب « Q.CHATZIS » (1999) " هي قدرة العامل على تحديد وبكل حرية قواعد العمل والجراءات التي يتبعها داخل نطاق أو مجال عمله بدون أن يكون هناك تدخل أو فرض أساليب عمل من طرف التنظيم الرسمي (إدارة، رئيس مباشر) " (15). ويتفق معه « LAWRENCE » (1981) بقوله " الاستقلالية هي قدرة العامل على اختيار طريقة عمله، مهامه المختلفة، سرعة الأداء، الخرجات خارج منصب عمله... " (16). والاستقلالية هي مرادف للحرية في العمل وتعكس نظريا ثقة كبيرة في العمال ولكنها لا تلغي الرقابة (17)، بحيث تعتبر هذه الأخيرة الضامن الأساسي لفعالية الاستقلالية، فيقول « J.C.SCHIETERE » " الرقابة تأتي لضمان سلامة الاستقلالية الممنوحة ولتضبط حدودها وشروط فعاليتها... " (18)، ولعل هذا الطرح قد يضع المؤسسة أمام تحدي مهم يتمثل في كيفية إيجاد أنظمة رقابة تختلف عن الرقابة الكلاسيكية وتكون أكثر مرونة ولطفا، وهنا يمكن أن نشير إلى تشجيع الرقابة الذاتية بدون أن نقول، لابد من سحب الرقابة التنظيمية والبيروقراطية التقليدية التي تبقى ضرورية في كل الحالات، كما يجعلنا نقول بأن أكثر ما يسمح بأن يكون هناك مجال لإمكانية تطبيق الاستقلالية والرقابة معا، هو التحلي بالمرونة الضرورية.

والاستقلالية في العمل تعتبر شرط رئيسي لدعم قدرات العمال الإبداعية وحافزا كبيرا على ذلك (19)، ويبرهن هذه الفكرة العديد من الباحثين من أمثال « HERZBERG » (1978) الذي يعتبر " الاستقلالية في العمل وخاصة عن طريق

الإثراء الوظيفي وتوسعة مجال التدخل والمهام، مصدرا تحفيزيا كبيرا، لأنها تسمح للعامل بأن يجد هويته في العمل وتعطيه أكبر قدر من الراحة النفسية اللازمة للإبداع " وفي نفس الاتجاه تسير « AMABILE » (1983) " التي تعتبر الاستقلالية مولد رئيسي للدافع الداخلي في العمل والذي يكون أكثر حفزا على الإبداع من الدافع الخارجي " (20)، وحسب « GILBERT » (1992) فالاستقلالية في العمل تجسد فكرة أن كل عامل هو الأقدر على الإبداع في مجال عمله بحكم قربه والتجربة التي اكتسبها، ولابد من إعطائه الحرية الضرورية التي تمكنه من إيجاد ما هو الأنسب لتحسين الأداء، ويقول « F. PIERSON » " كلما كانت هناك استقلالية كبيرة كلما شجع ذلك التقاطعات المختلفة بين الأفراد والتي تسمح لهم بالتزود بالمعلومات والأفكار المختلفة التي تغذي قدراتهم الإبداعية وتكون منطلقا للأعمال الخلاقة " (21).

2- تقبل المخاطرة في العمل (La prise des risques)

تعرف المخاطرة حسب ديوان المحاسبة والتدقيق الأمريكي بأنها " التجريب المصحوب بعدم التأكد أو عدم اليقين والمتعلق بالمستقبل أو المتعلق بالنتائج، وتعني أن احتمالات حدوث ما نريده من خلال سلوكنا في العمل، قابل لأن يكون غير ممكن، وينتج عن ذلك أثار سلبية وربما نتائج كارثية بسبب القرارات المتخذة والأفعال المتبعة " (22)، ويتفق هذا التعريف مع نظيره المقدم من طرف (المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين) (ICCA) حيث تعتبر المخاطرة " حالة عملية تعني أن احتمالات وقوع الأثار أو النتائج الغير مرغوبة ممكن جدا " (23).

وتعتبر المخاطرة والإبداع وجهان لعملة واحدة، يصعب كثيرا الفصل بينهما، فبدون مخاطرة قد يكون من الصعب اكتشاف الأفكار الجديدة والطرق البديلة وتغيير ما هو قائم، فقد أثبتت الكثير من الدراسات بأن السمة البارزة للمؤسسات المبدعة هي أن الرؤساء في هذه المؤسسات، يساعدون ويشجعون على المخاطرة ويتسامحون مع الأخطاء والفشل الناتج عنها، ف شركة (3M) تتبنى قاعدة " أن المخاطرة هي أساس رفاهية المؤسسة وسرها الحقيقي... وتدعم قيمة أساسية هي (Echecs de bonne foi) والتي تعني بأن الفشل مسموح به وهناك تقبل للخسائر إذا كانت ناتجة عن محاولة تجريب أفكار جديدة عن حسن نية وكان العامل صادقا يراعي مصلحة المؤسسة " (24). ومن جهة أخرى تعتبر المخاطرة فرصة للتعلم وتجاوز أخطاء الماضي وبالتالي فتح المجال للإبداع واكتشاف الجديد، ويعبر على ذلك « ALINEA » (1986) بقوله " إذا كانت النتائج المتحصل عليها بعيدة عن التوقعات والرغبات بسبب مخاطرتنا في استعمال أساليب عمل جديدة، فيجب أن ننظر إلى ذلك بمنظور ايجابي ونعتبرها فرصة للتعلم واكتساب الخبرات، لأن المعيار الحقيقي للنجاح في الأخير يقاس بعدد التجارب المطبقة في المؤسسة " (25).

وعلى المؤسسات الراغبة في دعم الإبداع أن تتبنى ثقافة المخاطرة وتشجع عمالها على تجريب الأفكار الجديدة وذلك عن طريق تقادي بعض السلوكيات من معاقبة العمال المخاطرين أو عدم التسامح مع الأخطاء والفشل من جراء المخاطرة، أو التمادي في مكافأة الأشخاص الذين يتقيدون بالتعليمات بصفة حرفية، لأن ذلك ماله قتل التطور والإبداع، فكما يقول « GLOB » " إذا عاقبنا العمال بشكل دائم على مخاطرتهم بتجريب أساليب عمل جديدة، أو التغيير بالانحراف عن أساليب العمل الموضوعة، أو استغلال أفكار غير مألوفة، فسينتهي بهم الأمر إلى التوقف عن المبادرة والإبداع، والتركيز فقط على التقيد بالتعليمات والقيام بما هو معروف نهايته مسبقا « Les choses assurées »، أما إذا كان هناك تشجيع على المخاطرة المحسوبة وتجاوز بعض الأخطاء أو مستويات الفشل الناتجة عن ذلك، فالمؤسسة هنا وكأنها تمنح فرصا للتكوين والتعلم لعمالها من تجاربهم وتمنحهم فرصا أوسع للإبداع والتطور " (26). وفي نفس السياق يقول (الحمادي) " إن الحرص على أن تكون العقوبة على الخطأ أقل من العقوبة على عدم المحاولة يعتبر من الإجراءات الكثيرة التي يمكن بها توجيه العملية الإبداعية وتمييزها لدى العمال " (27). وهناك من التوجهات من يذهب أبعد من التشجيع على المخاطرة بشكل لفظي أو دعائي، وينادي بمكافأة الأعمال التي تحمل في طياتها مخاطرة بنية صادقة، وتخصيص جوائز معتبرة لذلك.

3- تعزيز ثقافة الاعتراف (La Reconnaissance)

يقول « J.P.BRUN » في تعريفه للاعتراف " بأنه يمكن التعبير عليه بطرق مختلفة قد تكون في شكل ردود عكسية (Rétroaction) أو مكافآت مالية وغير مالية موجهة لتشجيع سلوكيات معينة، كما أن تطبيق الاعتراف قد يكون بشكل يومي ومنظم، رسمي أو غير رسمي، فردي أو جماعي، ملموس أو غير ملموس، بشكل خصوصي أو أمام عامة الناس، وذلك استنادا على الشخص الذي استحقّه انطلاقا وفي بادئ الأمر من كونه مورد بشري موجود في المؤسسة له حاجات ورغبات ويمتلك قدرات وذكاء وخبرات قد تكون مفيدة جدا للمؤسسة وبالتالي وجب إيجاد الصيغ المناسبة لاستثمار هذه القدرات الكامنة، وانطلاقا كذلك من الحكم على مساهمته القيمة التي قد تمس جوانب مختلفة كأسلوب أو طريقة العمل، المجهودات المبذولة والمثابرة أثناء العمل والنتائج المحققة " (28).

والاعتراف يتجسد في صيغ وممارسات مختلفة نبرزها فيما يلي:

• **إمكانية المشاركة:** مشاركة العاملين تعني إتاحة الفرصة لهم للتأثير في عملية صنع القرار وافساح المجال لهم لتقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم في اللقاءات والاجتماعات، وتعتبر المشاركة سمة بارزة في المؤسسة الابتكارية، ليس فقط لأنها تقدم فرصا أفضل لتوظيف قدرات العاملين وتحسين روحهم المعنوية، وإنما أيضا تساعدهم في تقديم الأفكار الكثيرة التي يحوزونها بحكم احتكاكهم الدائم والمستمر بمناصبهم وإيصالها للجهات المعنية، وقد كشفت العديد من الدراسات على أن أكثر من نصف الأفكار الإبداعية يأتي من داخل المؤسسة، وأن المؤسسة يمكن أن تتوصل إلى الأفكار الإبداعية من خلال العاملين في مختلف الأقسام عن طريق وضع أنظمة لتطوير الاقتراحات وتسهيل وصولها واستقبالها (إنشاء بنك للأفكار مثلا)، فالعمال في شركة تويوتا يقدمون سنويا مليون فكرة بمعدل 35 فكرة لكل عامل، وأن ما نسبته 85% من هذه الأفكار يجد طريقه للتنفيذ (29).

• **سهولة الاتصال وانسياب المعلومات:** بدون اتصالات داخل المؤسسة وانسياب المعلومات، تكون المصادر المحتملة لحث الإبداع محدودة جدا. ويفسر « VAN DE VEN » (1985) ذلك بقوله " إن العمال الذين لديهم قدرة على الوصول إلى المعلومات المتعلقة بأعمالهم سيكون لديهم القدرة على ربط الأشياء، وبالتالي الحصول على صورة أكثر وضوحا للمشاكل ولحلول تلك المشاكل وبالتالي تقديم الأفكار الجديدة، كما أن العامل الذي يكون لديه معلومات حول كامل مسار العمليات في المؤسسة يكون أقدر على ابداع الحلول بتقديم الأفكار الجديدة بحكم حيازته على نظرة شاملة لمختلف جوانب العمليات، مقارنة بالشخص الذي تقتصر معرفته على عملية واحدة فقط ويحوز على نظرة ضيقة " (30). ومن جهة أخرى، فإن التكلم على أهمية الاتصال داخليا، لا يعني إغفال أهمية الاتصال في شقه الخارجي والذي يسمح بفتح قنوات لتدفق المعلومات من مصادر خارجية (زبائن، موردون، منافسين...) (31) المهمة لتطوير المخرجات التي تتناسب ورغبات المتعاملين مع المؤسسة. كما تظهر أهمية الاتصال من زاوية أنها السبيل الوحيد لإيصال الأفكار الإبداعية للجهات الفاعلة لتوجّه نحو التجسيد، وهذه الخطوة في غاية الأهمية باعتبار أن وجود عوائق تضعف وصول الأفكار الإبداعية لأصحاب القرار من شأنه أن يقتل الإبداع في بداياته، فيقول « WOODMAN » (1999) " إذا لم تحقق الأفكار الإبداعية شيئا بشكل متكرر بسبب سوء الاتصال، فإن دافع أعضاء المؤسسة للاستمرار في الابداع سوف يقل بدرجة كبيرة " (32).

• **فرص التعلم والتكوين:** يفترض على المؤسسة أن تخلق أجواء عمل توفّر فرص التعلم والتكوين للعمال من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات التي تساعدهم وتدعم قدراتهم الإبداعية وذلك بإقامة البرامج التكوينية وتنظيم الندوات والملتقيات وفتح فرص التكوين في خارج المؤسسة...، فمن الأشياء المتفق عليها أن الإبداع من الممكن تعلمه والتدريب عليه بحسب استعداد الشخص (33)، كما أنه لا يعد موهبة فطرية قاصرة على عمال دون غيرهم، أو أنه لا يمكن للفرد اكتسابها

أو تعلمها، فكما تقول « AMABILE » " القدرات الإبداعية للعامل يمكن تحسينها عن طريق التكوين والبرامج التنموية التي تزيد من درجة الاستقلالية الفكرية اللازمة للإبداع " (34).

• **امكانية العمل الجماعي:** إن وجود امكانيات للعمل الجماعي في المؤسسة يعكس درجة وجود الاعتراف الذي يكون بين العمال فيما بينهم، كما يؤكد على مدى توفر أجواء عمل تسودها الثقة والتعاون وروح الفريق الواحد وغياب المظاهر السلبية كالاستهزاء واحتقار الأفكار الجديدة ومقاومة التغيير...، ويعتبر العمل الجماعي في المؤسسة سمة دامة بشكل كبير للأعمال الإبداعية، بحيث أثبتت العديد من الدراسات، الأسبقية الإبداعية للجماعة على الفرد في الكثير من الحالات، فيقول « ANDRWES » " التفاعل وتبادل الأفكار بين الأفراد يؤثر إيجابيا ويحفز على الإبداع، كما أن اللقاءات والمناقشات بينهم تعتبر ضرورية للإبداع، لأن تصادم الأفكار وتعارضها يؤدي إلى إثراءها وإلى تفتح الذهن عن أفكار جديدة لم تكن هناك دراية بها " (35)، كما يقول « EDISON » " من أجل تطوير الحلول الإبداعية للمشاكل المستعصية، يجب داخل المؤسسة أن يتكلم العمال كثيرا فيما بينهم حول طبيعة العمل الذي يقومون به، بالإضافة إلى التكلم كثيرا مع الأطراف القادرة على أن تقيدهم " (36).

• **توفر الموارد والامكانيات:** يعتبر النقص في الموارد سببا في إحباط الكثير من العاملين وعائق للتفكير الإبداعي لديهم، إذ لا جدوى من الأفكار الإبداعية التي لن تطبق أو لا يمكن تطبيقها بسبب عدم كفاية الموارد أو عدم وجودها أصلا، فتقول « AMABILE » " الموارد الكافية تساهم في تحفيز الإبداع وتدفع العمال للاستمرار في نهجهم الإبداعي " (37)، ويقصد بالموارد كل ما يحتاجه الفرد لكي يبدع ويقتنع بإمكانية تجسيد هذه الإبداعات ضمن إمكانيات المؤسسة، ومن هنا يمكن أن تكون الموارد: تعيين أشخاص دورهم اقتناص الأفكار الإبداعية، توفير قاعات وأماكن مريحة ومسهلة للحوارات والتفاعلات الإيجابية بين العمال، الوقت المتاح لتطوير الأفكار وتجسيدها، المعدات والآلات والوسائل اللازمة لتنفيذ الأفكار، المعلومات، الدعم المادي والمالي والبشري، التجهيزات، الرفاهية في العمل، ظروف العمل المناسبة ... (38)

• **مكافآت وجوائز وعبارات تشجيعية:** مثل: كلمات محفزة (عمل جيد، تهانينا، واصل على ذلك، تشكرات، ابتسامة، إبراز الفخر والاستعداد لتقديم الدعم...)، تنظيم حفلات والتشهير بإنجازات العامل أمام زملائه، التصفيق عليه ومدحه، تقديم المكافآت والجوائز والشهادات (كأس، هدايا، رسالة تهنئة، ترفيه في عطلة نهاية أسبوع، خرجات سياحية، فرص للتكوين، امتيازات في العمل، أيام راحة إضافية...)، تخصيص جائزة للتفوق والعمل الإبداعي في المؤسسة، منح مالية على أساس الانجازات (39).

ثالثا: البيئة التنظيمية المشجعة على الإبداع في المؤسسة

إن توفر السمات المشجعة على الإبداع يستلزم أحداث تغييرات جذرية في مجموعة من الجوانب التنظيمية في المؤسسة لجعلها تعطي الاتجاهات الإبداعية مكانتها، وهذه الجوانب التنظيمية تعمل بشكل متكامل وفي إطار منظومة (40) واحدة متفاعلة فيما بينها حتى يكون نتيجة ذلك التفاعل، السمات الثلاثة الموضحة سابقا.

1- التغيير في الهيكل التنظيمي: تبني الهياكل التنظيمية العضوية

إن البحث في اشكالية الهياكل التنظيمية الأكثر تناسبا ودعما للإبداع في المؤسسات، كان محل اهتمام العديد من الدراسات التي اتفقت في مجملها حول فكرة الهياكل التنظيمية العضوية (Organiques) (41) التي جاء بها كل من (BURNS) و (STALKER) من خلال دراستهما لأكثر المؤسسات إبداعا في بريطانيا، وهذا الاتفاق يرجع أساسا لكون الهياكل العضوية " ينتج عنها استقلالية مناسبة للعمال لاستثمار الأفكار الجديدة وتطبيق الأساليب الحديثة في أداء المهام،

كما تسمح بأن تكون هناك مرونة أكبر وتجانس للمهام والسلوكيات وتفاعل إيجابي كبير ينشأ عنه علاقات اجتماعية جيدة تسمح بتداول الأفكار وانتقالها وتغذيتها وتجنب الانغلاق في الأعمال الروتينية " (42).

وتتميز الهياكل التنظيمية العضوية بمجموعة من الخصائص نشرحها فيما يلي:

1- في جانب تصميم العمل: الوظائف تكون مصممة بشكل يجعلها تتميز بالتنوع والثراء في المهام والواجبات، وتعطي لشاغليها أكثر حرية في الاجتهاد والتصرف والتجريب وعلاقات متنوعة مع الوظائف الأخرى والشعور بإمكانية الإنجاز، ويستعمل عادة أسلوب الإثراء الوظيفي من خلال زيادة محتوى العمل التحفيزي وإضافة أشكال متنوعة من الواجبات، أو توفير فرص أكبر لمشاركة العامل ومساهمته في العمل، والسماح للفرد بمزيد من الحرية والتصرف في العمل واعطائه مسؤوليات أكبر، باختصار، فإن أسلوب إثراء العمل يصب في تحسين نطاق العمل وعمقه في أن واحد (43). كما تصمم الوظائف عادة على أساس فرق العمل أو فرق الإنتاج بحيث تمنح الاستقلالية التامة في أداء الأعمال.

2- في جانب نطاق الإشراف والتعقيد: تتميز الهياكل التنظيمية العضوية بتوسّع نطاق الإشراف وانخفاض درجات التعقيد، خاصة وأنه " كلما زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا، كلما فتح ذلك المجال لبروز أكثر للعوائق الطبيعية للإبداع داخل المؤسسة... فالتعقيد سواء كان أفقيا أو عموديا أو جغرافيا، فهو يعكس ارتفاع درجات التخصص وتقسيم العمل الذي هو صورة لمدى ضيق نطاق الإشراف في المؤسسة، وهي سمات تؤدي في مجملها إلى ظهور عوائق قاتلة للأفكار الإبداعية لأنها ترفع درجات الروتين والرتابة في العمل، وتخفّض درجات تمكين العاملين وقدراتهم على شغل مناصب متعددة (La polyvalence) كما تحد من المرونة الداخلية وقدرات العمال على القراءة الشاملة لمشكل العمل بفعل زيادة التباعد بين المستويات التنظيمية، وتعزز مستويات الارتباط والخضوع لمسؤولين محددين... (44)

3- في جانب الرسميات والرقابة: تنخفض القواعد والرسميات بشكل كبير في الهياكل التنظيمية العضوية لأن الرسميات ببساطة تقتل الأفكار الإبداعية وتقيد الحريات والمبادرات الفردية والجماعية في العمل، وتحد من تنوع السلوك ما بين العمال الذي يكون في أغلب الحالات مصدرا مهما للأعمال الإبداعية، فيقول « ZAITMAN » في هذا الإطار " إن قلة الحرية بسبب كثرة القيود والقواعد المكتوبة والغير مكتوبة، تعيق ظهور الأفكار الإبداعية لأنها تؤدي إلى جمود التفكير الخلاق لدى العمال من خلال ربطه بمسارات محددة مسبقا " (45). ومن جهة أخرى، فإن التكلم على تخفيض الرسميات والقواعد لا يعني إلغاء الرقابة التي تبقى ضرورية في كل الحالات ولا يجب تجاهلها وإنما تكييفها بشكل لا يعرقل المبادرات الفردية ويقتل القدرات الإبداعية للعمال.

4- في جانب المركزية واللامركزية: تميل الهياكل التنظيمية العضوية إلى تبني اللامركزية التي تعكس نطاق الإشراف الموسع والتمادي في سياسة التفويض بحيث تسمح بمشاركة أكبر للعمال واتصال وانسياب المعلومات فيما بينهم، و تمنحهم أكثر حرية وبالتالي المجال للمبادرة والتجريب وتشعرهم بالمسؤولية والتحدي.

ثانيا: التغيير في نمط القيادة الإدارية: تبني نمط القيادة التحولية

تميل أغلب الاسهامات الفكرية نحو تفضيل نمط القيادة الذي يقوم على أسس ديمقراطية (46) باعتباره أفضل أنماط القيادة وأنسبها لدعم ظهور الأفكار الإبداعية، خاصة وأن هذا النمط يشجع العمال على الانخراط في القرارات الخاصة بالإبداع لشعورهم بالقدرة على اقتراح أفكار جديدة وإيصالها نتيجة توفر فرص المشاركة والاتصال الجيد والعمل الجماعي، بالإضافة إلى أن هذا النمط في القيادة يقوم على الثقة المتبادلة بين القائد والعمال ما ينتج عن ذلك استقلالية أكبر في العمل وفرص للتجريب والمخاطرة وتقبل لسلبياتها، وهي كلها سمات ضرورية لأجواء عمل إبداعية.

وزيادة الاعتراف بأفضلية القيادة الديمقراطية، أدى إلى تطورها لتظهر في شكل أكثر عمقا واتساعا تحت ما يعرف بالقيادة التحويلية.

1- تعريف القيادة التحويلية « leadership Transformationnel »

ينسب نموذج القيادة التحويلية للأعمال التي قام بها « BASS » سنة 1985 والذي أراد من خلالها الإجابة على إشكالية (47) : كيف يجب أن يسيّر القائد مرؤوسيه فرديا أو جماعيا حتى يمكن المؤسسة من بلوغ مستويات أداء تفوق التوقعات ؟ وفي إطار الإجابة على الإشكالية المطروحة اقترح نموذج القيادة التحويلية التي عرّفها بأنها " قدرة القائد على تحويل الطاقات الموظفة من طرف مرؤوسيه وتعبئتها، وذلك بجعلهم أكثر حماسة ورغبة في تحقيق الأهداف المرسومة وتجاوزها لبلوغ مستويات أداء تفوق التوقعات " (48). وقد أخذ هذا النموذج أهمية كبيرة في دراسات الإبداع وحاز على قبول الكثير من الدراسات والباحثين ليصبح أفضل نمط قيادة موجه لدعم القدرات الإبداعية للعمال في المؤسسة.

2- أبعاد القيادة التحويلية:

يستند القائد التحويلي في عملية التأثير وتحويل طاقات مرؤوسيه وتعبئتها على أربعة أبعاد رئيسية تمثل الأركان الرئيسية للقيادة التحويلية وهي:

- **الكاريزماتية « Charisme »** : وتعني قدرة القائد على استهواء الآخرين وتحفيزهم ودفعهم نحو تبني سلوكيات أو تقديم مجهودات تفوق ما اعتادوا عليه، وربما حتى بجعلهم يقدمون تضحيات ويتجاوزون مصالحهم الذاتية لمصلحة المؤسسة، فالكاريزماتية ينتج عنها وقع معنوي على العمال وتجعلهم يقلّدون رئيسهم ويتبنون سلوكياته ويؤمنون بما يقوم به وما يرغب في تحقيقه فهو يستهوي قلوبهم، لأنه يستند في تأثيره على بعض خصائصه الذاتية وبعض السلوكيات.

- **الإلهام « L'inspiration »** : القائد التحويلي بطبعه كارزماطيكي له رؤية واقعية وهادفة، فهو يجعل مرؤوسيه يتجاوزون مصالحهم الشخصية لصالح المؤسسة ويحمّسهم في العمل ويحفّزهم على الاندماج معه بشكل وجداني، فيصبح في نظرهم الأب الروحي لهم أو النموذج الذي يجب الاقتداء به عن طريق قدراته الكبيرة في الإلهام والتحفيز والنظرة للمستقبل بواقعية، كما يتقاسم مع مرؤوسيه القيم والأهداف ويسهل اندماجهم وامتزاج هويتهم الفردية مع هوية المؤسسة، ويستند في تعبئته لهم على دعائم تتجاوز الجوانب المالية والمادية إلى رسم غايات وقضايا سامية تصبح في جوهرها هي مصدر للإلهام والتحدى وسبب في الوجود والعمل والاستمرار. كما له قدرات كبيرة في التأثير على الجانب البسيكولوجي للعمال وتهينتهم للأداء وتقديم سلوكيات متميزة، فطابعه الكارزماطيكي يتركه في نظر العمال قائدا يعرف جيدا أين يذهب وماذا يريد أن يحقق، ما يجلب له التقدير والاحترام وثقة المرؤوسين وتمسكهم به (49).

- **التحفيز الفكري « Stimulation Intellectuelle »** : يربط علاقات مبنية على الثقة المتبادلة مع عماله، فيتركهم يبادرون بنشاطات وأساليب عمل جديدة ويثمن محاولاتهم، ويشجعهم على الابتكار والمبادرة والتجريب بأن يعطي لهم الاستقلالية في العمل ويفوّض الصلاحيات ويدعمهم من خلال إتاحة فرص التطوير والتعلم، ويتركهم أمام تحديات مختلفة تشركهم في بناء ورسم مصير المؤسسة وقيادة تحوّلها، كما يستند في تسييره لمرؤوسيه على مبدأ التمكين والإدارة الذاتية وتقاسم المعلومات والاتصال الفعال.

- **الاعتبار الفردي « La considération individualisé »** : فهو يهتم كثيرا لمصلحة عماله وانشغالهم ويعمل على معالجتها، بأن يطور علاقات مباشرة معهم مبنية على الاتصال المفتوح، ويقول « BASS » "

إن القائد التحويلي يلعب دور الكوتش (Coatch) في الاستماع الدائم لمروؤسيه والاهتمام لاحتياجاتهم ومشاكلهم وتسببها على مصالحه الشخصية " (50).

ثالثا: التغيير في الثقافة التنظيمية: تبني ثقافة تنظيمية إبداعية

أدركت المؤسسات وأصبحت تعي جيدا أن اكتساب ثقافة تنظيمية بتبني إيديولوجيات وشعارات تحفز على الإبداع وترسخه في عمالها، يعد أحسن الاستراتيجيات وأنجحها للارتقاء بقدراتها الابتكارية، فشركة الاتصالات البريطانية (British Telecom) بلغ حجم استثماراتها 50 مليون جنيه استرليني فقط في توزيع نشرات داخلية للعمال وإحداث تغيير في شعارها لترسيخ ثقافة الإبداع في ذهنية عمالها ودفعهم نحو الايمان بها والعمل في إطارها (51).

1- تعريف الثقافة التنظيمية الإبداعية: يقول (بيتر كوك) في تعريفه للثقافة التنظيمية الإبداعية بأنها " الثقافة التي يتحول فيها الإبداع في حد ذاته إلى قيمة ثابتة في المؤسسة " (52)، فالثقافة التنظيمية الإبداعية تتضمن مختلف القيم والاعتقادات والأعراف والتقاليد... التي تحفز على الإبداع وتبني السلوكيات الإبداعية، لأنها ترسخ لفكرة أن كل الأفراد في المؤسسة وبغض النظر عن تكوينهم أو خبرتهم أو مستوياتهم الإدارية، قادرين على المساهمة بأفكار وحلول إبداعية ويحوزون على امكانيات لامتناهية في ذلك، وتعمل المؤسسة على زرع هذه القيم والاعتقادات والتشجيع عليها لتصبح ومع مرور الوقت تمثل هوية المؤسسة الإبداعية وأيديولوجيتها أو شعارها في النمو والاستمرار وضمان البقاء. بتعبير آخر، الثقافة التنظيمية الإبداعية هي مجموعة قيم واعتقادات وأعراف تميز المؤسسة وتدعم قدراتها الإبداعية، لأنها لا تتعارض مع السمات الضرورية لأجواء عمل إبداعية من استقلالية ومخاطرة وتجريب ومشاركة وتقبل للعمل الجماعي وتكوين واتصال...، وإنما بالعكس تدعّمها بشكل مباشر أو غير مباشر وتروج لها لتصبح هذه السمات في حد ذاتها قيم ثابتة واعتقادات راسخة ومقبولة بين أفراد المؤسسة بمختلف مستوياتهم الإدارية (عمال ورؤساء).

2- زرع الثقافة التنظيمية الإبداعية: يقول « WILHELM » (1992) " بأنه من الأسهل والأسرع تغيير سلوك العمال من خلال الترويج لثقافة غير موجودة من تغيير التاريخ والعادات والقيم التنظيمية الموجودة " (53)، ويفهم من ذلك بأن الثقافة التنظيمية السائدة في أي مؤسسة قابلة لأن تتغير بأن تعزز فيها القيم والمعتقدات المرغوبة لتحل محل القيم والمعتقدات الغير مرغوبة، بالرغم من أن هذا التغيير غالبا ما يكون ذا طبيعة تطويرية غير جذرية باعتبار أن للثقافة مقاومة واضحة للتغيير الجذري السريع لأن استقرارها وثباتها النسبي استغرق زمنا طويلا من عمر المؤسسة والعاملين فيها. وفي هذا السياق، فإن خلق ثقافة تنظيمية إبداعية في المؤسسة وتعزيزها في أوساط العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية، شيء ممكن بغض النظر عن صعوبته ومداه الزمني، ويمكن أن يتم ذلك بطرق عديدة أبرزها نذكر ما يلي:

(أ) البناء الاستراتيجي للمؤسسة (الرسالة، الرؤية والاستراتيجيات): فلا شك أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات قائمة على الإبداع وتسعى نحو تحقيق طموحات ريادية وتربط بقائها ونموها بإرضاء الزبون من خلال الخدمة المبدعة والتميزة، تتعزز فيها القيم والاعتقادات المحفزة على الإبداع بين عمالها أكثر من المؤسسات التي ليس لها رؤية وطموحات ريادية، أو طموحاتها محدودة.

(ب) نشر وتعليق الشعارات المحفزة على الإبداع وتوزيع نشرات على العمال تتضمن عبارات لقيم ومعتقدات مرغوبة فشركة الاتصالات الجزائرية (Mobiles) تتبنى شعار (الشفافية، الولاء، الابتكار، الحيوية) وتنتشره بين عمالها.

(ت) التعليم والتكوين الرسمي والغير رسمي لمجموعات العمال، والاستفادة من اللحظات المواتية والمشاكل والفرص وتغيرات الظروف، وقد تقيّد هذه الألية وكما يقول العديد من الباحثين في مكافحة الاعتقادات والذهنيات السلبية السائدة مثل (54):

- ✓ الخوف من التغيير والفشل والخوف من المستقبل والارتباط الكبير بالماضي والتجارب السابقة والغير ناجحة منها خصوصا، وكذلك الخوف من فقدان المكتسبات المحققة مادية كانت أو معنوية.
- ✓ رفع شعار الحرص على ما هو معروف وعدم الرغبة في الخروج عن المألوف، والقناعة بالحل الواحد الصحيح بالاعتقاد بأنه هو الأفضل دائما ولا يوجد غيره.
- ✓ التقييم المتسرع للأفكار، وقبول الحلول الظاهرية والاستخفاف بالأفكار والمسارات الجديدة ورفضها، أو الأسواء من ذلك هو اعتبارها حماقات وأمور من وحي الخيال لا الواقع.
- ✓ التمسك ببعض المفاهيم مثل (55): الاحترافية وليس الهواة، السرعة وليس البطء، الشيء الممكن والمؤكد وليس الذي يظهر صعبا أو مستحيلا، العقلانية وليس الخيال، الحقيقة وليس الأحلام.
- ✓ استعمال القصص والأساطير ونشرها بين العمال خاصة التي تؤرخ منها لتجارب إبداعية ونجاحات سابقة، وكذلك التمسك بالطقوس والمراسم المشجعة للإبداع كالاحتفال ومكافأة الأشخاص والمبادرات المتميزة مع الحرص على المواظبة عليها.
- ✓ استعمال الرموز التي تتضمن معاني أكبر من المعنى الظاهري لها، فالمؤسسات التي تستخدم المباني الضخمة والمثيرة للإعجاب توحى لعمالها مدى القوة والتفوق، كما يوجد من المؤسسات ما يحرص على عرض الجوائز وشهادات التقدير وبراءات الاختراع لتوحى بقدراتها الإبداعية.

وهذه الآليات تزيد فعاليتها كلما حرص على المواظبة عليها، كما أنها ترسخ بشكل أكبر لثقافة إبداعية بزيادة التفاعل الجماعي والاتصالات والعلاقات الإنسانية التي تغذيها مع مرور الوقت.

الدراسة الميدانية

أولا: وصف عينة الدراسة

فيما يلي توزيع العينة المختارة من وحدة إنتاج مواد التنظيف ووحدة إنتاج الحفظات حسب متغيرات العمر والشهادة العلمية مع الإشارة إلى استثناءنا لمتغير الأقدمية باعتبار أن المؤسسة المدروسة حديثة النشأة ولا تتعدى مدة نشاطها الستة سنوات.

الجدول رقم 02: التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب متغيري العمر والشهادة العلمية

المتغير	الفئة	وحدة إنتاج مواد التنظيف (11 إطار)		وحدة إنتاج الحفظات (7 إطار)	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
العمر	أقل من 35 سنة	36.36%	04	28.57%	02
	35 إلى 45 سنة	54.54%	06	42.86%	03
	أكثر من 45 سنة	9.09%	01	28.57%	02
الشهادة العلمية	ليسانس	63.63%	07	85.71%	06
	شهادة تكوين مهني	36.36%	04	14.29%	01
	دون شهادة علمية	00%	00	00%	00

المصدر: من إعداد الباحث

يظهر الجدول أعلاه وجود تشابه كبير بين العينتين المختارتين من زاوية متغير العمر والشهادة العلمية، إذ يمثل إطارا التحكم الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة نسبة 36.36% في وحدة إنتاج مواد التنظيف و28.57% في وحدة إنتاج الحفظات والباقي ممن تتجاوز أعمارهم 35 سنة. ونفس الشيء يقال بالنسبة لمتغير الشهادة العلمية ف 63.63% من

إطارات التحكم في وحدة مواد التنظيف حاصلين على شهادة ليسانس والباقي شهادات مختلفة من التكوين المهني، ويقابلها 85.71% في وحدة إنتاج الحفظات من الحاصلين على شهادة الليسانس و 14.29% من الحاصلين على شهادات مختلفة من التكوين المهني، كما تخلو الوجدتين من إطارات التحكم من دون شهادة علمية.

وهذا التقارب بين الوجدتين من زاوية متغيري العمر والشهادة العلمية، من شأنه أن يجنبنا إشكالية التأثير السلبي لهاذان المتغيران على الإجابات المقدمة في الاستبيان من طرف إطارات التحكم في الوجدتين محل الدراسة.

ثانيا: تصنيف الوجدتين على أساس متغير الإبداع

توصلنا إلى اعتبار وحدة إنتاج مواد التنظيف الوحدة الأكثر إبداعا بالمقارنة مع وحدة إنتاج الحفظات، وهذه النتيجة كانت من جراء تحليل مؤشرات قياس الإبداع (أنظر الإطار النظري: قياس الإبداع) التي طرحناها على مديري الوجدتين معا في شكل مقابلة شفوية مفتوحة أجريت بتاريخ 22 ديسمبر 2014 في توقيت واحد، حيث كان المطلوب منهم تقديم اجاباتهم على أساس الثلاثة سنوات الأخيرة وإبراز إن كان هناك استثمار لأفكار جديدة غير مألوفة تصب في المنتج أو في طريقة إنتاجه وأثرت بالإيجاب على المؤسسة. إذ بيّنت النقاشات تفوق وحدة إنتاج مواد التنظيف من زاوية عدد التطويرات والتغييرات التي أحدثت في المنتج وطريقة الإنتاج وكان لها انعكاس إيجابي على المبيعات والمداخل مقارنة بمثلتها في وحدة إنتاج الحفظات وهذا بموافقة مديري الوجدتين.

ثالثا: اختبار الفرضية الإجرائية الأولى

تنص الفرضية الإجرائية الأولى على أن إطارات التحكم في وحدة إنتاج مواد التنظيف (الوحدة الأكثر إبداعا)، ينظرون إلى السمات الثلاثة (الاستقلالية في العمل، تقبل المخاطرة في العمل وثقافة الاعتراف) في أجواء عملهم بإيجابية أكبر، حيث يشعرون بأنها تتوفر بمستويات مقبولة.

ولاختبار الفرضية الموضوعية، انطلقنا من المتوسط الحسابي لمجموع الإجابات على كل الفقرات المستعملة في تشخيص كل سمة من السمات الثلاثة المدروسة عند مستوى ستة (6) درجات { (3 فقرات $\times$ 4 درجات) / 2 }، أي إذا كان المتوسط الحسابي في المجال من 3 إلى 6 درجات، فهذا يدل على سلبية توفر السمة المدروسة في أجواء العمل، أما إذا كان المتوسط الحسابي في المجال من 6 إلى 12 درجة، فهذا يدل على توفر إيجابي للسمة المدروسة في أجواء العمل، وكل ذلك من وجهة نظر إطارات التحكم في وحدة إنتاج مواد التنظيف (قياس إدراكي للصفات التنظيمية).

ويظهر الجدول التالي نتائج تحليل إجابات إطارات التحكم على فقرات الاستبيان المستعملة في تشخيص السمات الثلاثة المدروسة.

الجدول رقم 03: المتوسطات الحسابية لإجابات إشارات التحكم في وحدة إنتاج مواد

التنظيف

السمات	فقرات الاستبيان	متوسط حسابي	انحراف معياري	الأهمية النسبية	ملاحظة
الاستقلالية في العمل	✓ شعر أنني مسؤول في اختيار طريقة أداء مهامي الوظيفية وتوقيتها وأتمتع بالحرية الكافية لذلك. ✓ أشعر بأن الرقابة على العمل الذي أقوم به، معقولة وغير مبالغ فيها. ✓ لدي الحرية في العمل وهامش للتحرك والمناورة في أداء مهامي الوظيفية وفق منظوري الخاص.	6.8182	2.52262	2	إيجابي
تقبل المخاطرة في العمل	✓ أشعر بالحماية والأمان عندما أحاول تجريب طرق عمل جديدة أو التعديل في طرق العمل الموجودة. ✓ تشجعني الإدارة باستمرار، على تجريب أفكار جديدة في العمل بغض النظر إن كان ذلك يؤدي إلى الفشل وينتج عنه خسائر. ✓ تعترف الإدارة جيداً بأهمية التسامح مع الأخطاء في العمل بسبب التجريب، وتعتبر الخسائر	4.8182	1.40130	3	سلبي

				الناجمة عن ذلك عادية في سبيل اكتشاف الأفكار والطرق الجديدة في العمل.	
ثقافة الاعتراف	✓ تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات على مستوى وحدتي، ويفسح لي المجال لتقديم مقترحاتي وأرائي. ✓ أتلقى الاعتراف والتشجيعات المستمرة على المجهودات التي أبذلها في العمل وخاصة عندما أقدم أفكارا جديدة أو أنجح في رفع تحديات معينة. ✓ لا تتوانى الإدارة في التشهير بالإنجازات التي يقدمها العمال ومكافأتها بتقديم امتيازات أو مكافآت مالية أو جوائز وشهادات...	7.1818	1.72152	1	إيجابي

المصدر: من إعداد الباحث

يظهر الجدول أعلاه، بأن تصورات إطار التحكم كانت إيجابية بالنسبة لسمة الاستقلالية في العمل وثقافة الاعتراف، وسلبية بالنسبة لسمة تقبل المخاطرة في العمل، وجاءت في المرتبة الأولى سمة ثقافة الاعتراف حيث بلغ المتوسط الحسابي 7.1818 وبانحراف معياري 1.72152 تليها في المرتبة الثانية سمة الاستقلالية في العمل بمتوسط حسابي 6.8182 وانحراف معياري 2.52262 وفي المرتبة الثالثة سمة تقبل المخاطرة في العمل بمتوسط حسابي 4.8182 وانحراف معياري 1.40430، وقد احتلت هذه السمة المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية مقارنة بالسماوات الأخرى.

لكن عموما، يمكن تأكيد صحة الفرضية الإجرائية الأولى بالنسبة لسمتي الاستقلالية وثقافة الاعتراف، وخطئها بالنسبة لسمة تقبل المخاطرة في العمل.

رابعا: اختبار الفرضية الإجرائية الثانية

تتص الفرضية الإجرائية الثانية على أن إطارات التحكم في وحدة إنتاج الحفظات (الوحدة الأقل إبداعاً)، ينظرون إلى السمات الثلاثة (الاستقلالية في العمل، تقبل المخاطرة في العمل وثقافة الاعتراف) في أجواء عملهم بسلبية أكبر، حيث يشعرون بأنها تتوقّر بمستويات غير مقبولة.

وبنفس الطريقة المطبقة في اختبار الفرضية الإجرائية الأولى ونفس فقرات الاستبيان للسمات الثلاثة، يظهر الجدول التالي نتائج تحليل إجابات إطارات التحكم بوحدة إنتاج الحفظات.

الجدول رقم 04: المتوسطات الحسابية لإجابات إطارات التحكم في وحدة إنتاج الحفظات

السمات	الفقرات	متوسط حسابي	انحراف معياري	الأهمية النسبية	ملاحظة
الاستقلالية في العمل	نفس	4.4286	1.90238	1	سليبي
تقبل المخاطرة في العمل	فقرات الاستبيان	4.1429	1.46385	2	سليبي
ثقافة الاعتراف		4.0000	1.15470	3	سليبي

المصدر: من إعداد الباحث

يظهر الجدول أعلاه، بأن تصورات إطارات التحكم كانت سلبية بالنسبة للسمات الثلاثة، وجاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية سمة الاستقلالية في العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.4286 وانحراف معياري 1.90238 تليها في المرتبة الثانية سمة تقبل المخاطرة في العمل بمتوسط حسابي 4.1429 وانحراف معياري 1.46385 وفي المرتبة الثالثة سمة ثقافة الاعتراف بمتوسط حسابي 4.0000 وانحراف معياري 1.15470.

لكن عموماً، يمكن تأكيد صحة الفرضية الإجرائية الثانية بالنسبة للسمات الثلاثة المدروسة، والقول بأن توقّرها في أجواء العمل السائدة بوحدة إنتاج الحفظات من وجهة نظر إطارات التحكم هو غير مقبول.

خامساً: اختبار الفرضية الإجرائية الثالثة

تتص الفرضية على وجود فروقات ذات دلالة بمستوى ثقة 95% بين وحدة إنتاج مواد التنظيف (الوحدة الأكثر إبداعاً) ووحدة إنتاج الحفظات (الوحدة الأقل إبداعاً) لتظهر أسبقية الوحدة الأولى عن الوحدة الثانية من حيث شعور العمال بمستوى توقّر السمات الثلاثة (الاستقلالية في العمل، تقبل المخاطرة في العمل وثقافة الاعتراف) في أجواء عملهم.

ولاختبار الفرضية، سنستعمل اختبار T-test للفرق بين المتوسط في مجموعتين، حيث سنقوم بمقارنة المتوسطات الحسابية للسمات الثلاثة المدروسة بين الودعتين، فإذا ظهرت هناك فروقات بينهما بحيث تكون قيمة (T) دالة احصائياً بمستوى معنوية 95% (المعنوية $0,05 >$) نقبل الفرضية الموضوعية، أما إذا لم تظهر فروقات بينهما بحيث تكون قيمة (T) غير دالة احصائياً عند مستوى معنوية 95% (المعنوية $0,05 \leq$)، فهنا نرفض الفرضية الموضوعية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه لا توجد هناك فروقات ذات دلالة بين الودعتين.

الجدول رقم 05: مقارنة السمات المدروسة بين وحدة إنتاج مواد التنظيف (الأكثر إبداعا) ووحدة إنتاج الحفظات (الأقل إبداعا)

السمات	وحدة مواد التنظيف (الأكثر إبداعا)		وحدة الحفظات (الأقل إبداعا)		الفرق بين المتوسط ين	T-test	المعنوية ب %95	الدلالة الاحصائية
	المتوسط	ملاحظة	المتوسط	ملاحظة				
الاستقلالية	6.8182	إيجابي	4.4286	إيجابي	2.389 6	2.140	0.048	دال
المخاطرة	4.8182	سلبي	4.1429	إيجابي	0.675 3	0.980	0.342	غير دال
الاعتراف	7.1818	إيجابي	4.0000	إيجابي	3.181 8	4.291	0.001	دال

المصدر: من إعداد الباحث

يتضمن الجدول أعلاه متوسط الدرجات المتحصل عليها بالنسبة للسمات الثلاثة المدروسة، وذلك في كل من وحدة إنتاج مواد التنظيف (الأكثر إبداعا) ووحدة إنتاج الحفظات (الأقل إبداعا). وتظهر نتائج اختبار T-test للمقارنة بين المتوسط في المجموعتين، أن هناك فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 95% بالنسبة لكل من سمة الاستقلالية في العمل وثقافة الاعتراف، في حين لا تظهر هناك فروقات بالنسبة لسمة تقبل المخاطرة في العمل.

كما يظهر الجدول أعلاه، بأن الفروقات تميل لصالح وحدة إنتاج مواد التنظيف مقارنة بوحدة إنتاج الحفظات، حيث ترتفع المتوسطات الحسابية في الوحدة الأولى على الوحدة الثانية وذلك بالنسبة لكل السمات المدروسة كالتالي: (الاستقلالية في العمل: $6.8182 < 4.4286$)، (تقبل المخاطرة في العمل: $4.8182 < 4.1429$)، (ثقافة الاعتراف: $7.1818 < 4.0000$).

وانطلاقا مما سبق، نقول أن إطارات التحكم في وحدة إنتاج مواد التنظيف (الأكثر إبداعا) يشعرون بتوفر السمات المدروسة في أجواء عملهم أفضل مما يشعر به إطارات التحكم في وحدة إنتاج الحفظات (الأقل إبداعا)، كما تقودنا هذه النتائج إلى تأكيد صحة الفرضية الإجرائية الثالثة.

الخاتمة

اهتم هذا العمل ببحث إشكالية أجواء العمل بثلاث سمات هي (الاستقلالية في العمل، تقبل المخاطرة في العمل وثقافة الاعتراف) وأهميتها في دعم الابداع في المؤسسة الصناعية، وتدعم هذه العمل بدراسة استبنايه قياسية على عينة من إطارات التحكم بمؤسسة حياة (الجزائر) من خلال المقارنة بين وحدتين لهذه المؤسسة وهما وحدة إنتاج مواد التنظيف ووحدة إنتاج الحفظات، وأسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج التي نقدم على ضوئها جملة من التوصيات.

النتائج

✓ أظهرت الدراسة بأن تصورات إطارات التحكم في وحدة إنتاج مواد التنظيف لمستوى توفر السمات الثلاثة في أجواء عملهم، جاءت إيجابية بالنسبة لسمة الاستقلالية في العمل وثقافة الاعتراف، وسلبية بالنسبة لسمة تقبل المخاطرة في العمل.

✓ أظهرت الدراسة بأن تصورات إطارات التحكم في وحدة إنتاج الحفظات لمستوى توفر السمات الثلاثة في أجواء عملهم جاءت سلبية.

✓ أظهرت الدراسة وجود فروقات بين إطارات التحكم في الوجدتين المدروستين فيما يخص تصورهم لأجواء العمل ومدى شعورهم بتوفر السمات المدروسة: الاستقلالية في العمل، تقبل المخاطرة في العمل وثقافة الاعتراف، حيث أبرزت هذه النتائج وجود أسبقية واضحة لصالح وحدة إنتاج مواد التنظيف (الوحدة الأكثر إبداعاً) مقارنة بوحدة إنتاج الحفظات (الوحدة الأقل إبداعاً).

✓ تصب النتائج السابقة في تأكيد فكرة وجود علاقة ذات دلالة بين اتصاف أجواء العمل بالاستقلالية في العمل وتقبل المخاطرة في العمل وثقافة الاعتراف من جهة ودعم الإبداع من جهة أخرى، ونقول أنه كلما شعر العمال بحرية أكثر في العمل (الاستقلالية) وتجاوب أكبر مع المبادرات والتجارب في سبيل الخروج عن المألوف (المخاطرة)، إضافة إلى التحفيز وتقدير المجهودات والنجاحات (الاعتراف)، كلما حثهم ذلك على الإبداع وإطلاق العنان لقدراتهم اللامتناهية في هذا المجال، وكلما انعكس ذلك على المؤسسة من حيث ارتفاعها إلى مصاف المؤسسة الابتكارية.

التوصيات:

✓ ضرورة أن تتبن المؤسسة النظرة للعامل لديها على أنه طاقة إبداعية غير محدودة، وهذا بعيداً عن كل الاعتبارات المتعلقة بخبرة هذا العامل أو تكوينه أو مركزه الوظيفي، كما يجب أن تؤمن بقدرات عمالها وتثق فيها وتعمل على استخراجها وتوظيفها.

✓ إن خلق أجواء عمل تعطي الاتجاهات الإبداعية مكانتها، يستلزم أحداث الكثير من التغييرات الجذرية في الجوانب التنظيمية للمؤسسة وفي الجوانب الذهنية والسلوكية لمدراءها وعمالها بصفة عامة، وعلى المؤسسة أن تكون على استعداد لتقديم الكثير من التضحيات والتنازلات في هذا الإطار وتحوز على الرغبة والنية الصادقة لذلك.

✓ على المؤسسات أن تكافح كل ما من شأنه أن يعرقل الإبداع بها، ويقف عائقاً أمام أحداث التغيير في الجوانب التنظيمية و الجوانب الذهنية والسلوكية، و لابد أن تتبن الاتجاهات التي تركز الإبداع كثقافة وشعار ترفعه أي مؤسسة راغبة في النجاح، خاصة وأن المفاهيم اليوم تتفق على أنه يمكن إيجاد أشخاص قادرين على الإبداع في كل المؤسسات، لكن ليس كل المؤسسات قادرة أن تتبن قدرات مبدعيها وتستثمرها لصالحها.

- ¹ Fortune، Sur Money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/full_list/index.html (Consultée le 15/10/2014).
- ² BEN AMMAR MAMLOUK، Excellence et innovation، Logiques contradictoires ou conciliables ؟، 2^e colloque International du MAAOE (Vers une Excellence durable)، Université de Versailles، France، 2003، p 27.
- ³ عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، الأردن، 1999، صفحة 303.
- ⁴ نفس المرجع السابق، صفحة 08.
- ⁵ MNISRI.K، la créativité appliquée à l'organisation : Apports et les limites، 5^e congrès International de l'académie de l'entreprenariat، Université de SAVOIE، France، p 04.
- ⁶ LUE De BRABANDERE، Le management des idées : De la créativité à l'innovation، Edition DUNOD، France، 1998، p 51
- ⁷ سليم بطرس جلد و آخرون، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، مصر، صفحة 20.
- ⁸ BROUSTAIL.J، Le management stratégique de l'innovation، Dalloz Edition، France، 1993، P 07-09.
- ⁹ حسين حريم، إدارة المنظمات، حامد للنشر، طبعة 01، الأردن، 2003، صفحة 303.
- ¹⁰ بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر، طبعة 01، مصر، 2007، ص 33.
- ¹¹ باريك نعيمة، متطلبات الابداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الاعمال الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الشلف، الجزائر، 2010، صفحة 13-15.
- ¹² صندوق سميرة، متطلبات الابداع التكنولوجي في ظل الديناميكية التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الشلف، الجزائر، 2010، صفحة 06.
- ¹³ نجم عيود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2003، صفحة 20. (بتصرف).
- 14 R.KAPLAN et D.NORTON ، le tableau de bord prospectif ، édition d'organisation ، PARIS ، (1998) ، p 112
- ¹⁵ SOUROUR El ANDOULSI، L'autonomie au travail : Innovation managériale ou nouvelle promesse، Université de GRONOBLE 2، France، 2008، P 03
- ¹⁶ Ibid، p 03.
- ¹⁷ JARDIN.E، L'autonomie dans le travail : Une fausse bonne idée، Revue des Sciences humaines، N°125، France، 2002، p 10.
- ¹⁸ SCHIETERE.J.C، Structure de l'entreprise et développement de la créativité، thèse de doctorat، Université de Paris 9 Dauphine، France، 1974، P 58

- ¹⁹ ليلي حسن عبد الله القرني، الرؤية الاستراتيجية للقيادة، بايونير للنشر، مصر، 2006، صفحة 127.
- ²⁰ نيجل كينج، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ، مصر، صفحة 94.
- ²¹ PIERSON.F، Leadership et Innovation :Facteurs d'excellence dans les nouvelles formes d'organisation، 2^e colloque International du MAAOE (Vers une Excellence durables)، Université de Versailles، France، 200 237.
- ²² Secrétariat du conseil du trésor du Canada، Risques، Innovation et valeur (Examen de tension)، CANADA، 1999، Consultée le 15/06/2011 sur www.Tbs-Sct.gc.ca
- ²³ Ibid.
- ²⁴ Ibid.
- ²⁵ Ibid.
- ²⁶ Ibid.
- ²⁷ الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، صفحة 220.
- ²⁸ BRUN.J.P، La reconnaissance au travail :Une pratique riche de sens، Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail، Université de LAVAL، CANADA، 2002، p 20.
- ²⁹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 48.
- ³⁰ حامد علي الشرفي، أثر القيادة في تنمية الإبداع، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد بجامعة اليرموك، الأردن، 2006، صفحة 52
- ³¹ SCHIETERE.J.P، Op.cit، p 41.
- ³² نيجل كينج، مرجع سابق، صفحة 94.
- ³³ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، صفحة 210-211
- ³⁴ MNISRI.K، Op.cit، p 06.
- ³⁵ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، صفحة 05.
- ³⁶ HARGADOM.A، Créés un laboratoire d'innovation، Préface : Les Meilleurs articles de la Harvard Business Review، Edition d'organisation، France، 2006، p 67.
- ³⁷ ليلي حسن عبد القرني، مرجع سابق، صفحة 124.
- ³⁸ حامد علي الشرفي، مرجع سابق، صفحة 55.
- ³⁹ SYLVIE ST-ORGE et autres. Pour Une meilleure Reconnaissance des contributions au travail، Revue de Gestion، Volume 30، N°02، 2005 Université de Montréal، CANADA، p 92.
- ⁴⁰ J.C.SCHIETERE، Op.cit، p 56.
- ⁴¹ SOPARNOT.R، Management de l'innovation، Dunod، France، 2007، p 98.
- ⁴² Ibid، p 98.
- ⁴³ حسين حريم، إدارة المنظمات، حامد للنشر، طبعة 01، الأردن، 2003، صفحة 90.
- ⁴⁴ BARDIN D. Management de la créativité، ECONOMICA، France، 2006، p 136.
- ⁴⁵ BEN AMMAR MAMLOUK ZEINEB، Op.cit، p 30.
- ⁴⁶ نيجل كينج، مرجع سابق، صفحة 200.

⁴⁷ TREMBLAY.M. Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel, Revue de gestion, Volume 30 N°2, Université de Montréal, Canada, Mai 2005, p 71.

⁴⁸ MATHIEU.M. Leadership transformationnel : stress et performance, 7^e congrès AGRH sur les nouveaux comportements, nouvelles GRH ? Université de RENNES, France, 2010, p 05.

⁴⁹ TREMBLAY.M. Op.cit, p 71.

⁵⁰ MATHIEU.M. Op.cit, p 06.

⁵¹ نيجل كينج، مرجع سابق، صفحة 209.

⁵² بيتر كوك، مرجع سابق، صفحة 181.

⁵³ حسام عبد الله الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، رسالة دكتوراه، بكلية الاقتصاد بجامعة حلب، سوريا، 2008، ص 38.

⁵⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر، طبعة 1، الأردن، 2003، صفحة 40.

⁵⁵ BARDIN.D. Op.cit, p 146.